Les indicateurs pour repérer vos besoins de financement

■ CÉCILE KATLAMA, CNAR FINANCEMENT, FRANCE ACTIVE

Quelle est la santé financière de l'association ? Comment définir son modèle économique ? Quelles sont les perspectives de développement ? L'analyse financière permet de constater et d'analyser les évolutions et les variations d'une association sur le plan financier en s'appuyant sur ses documents comptables (bilan et compte de résultat), pour repérer les solutions adaptées, en fonction de la nature du besoin de financement.

Le fonctionnement

La mise en œuvre des activités de l'association génère des charges de fonctionnement (rémunérations des salariés, achat de matériel, location des bureaux, honoraires, dotations aux amortissements). Ces charges de fonctionnement sont généralement financées par des subventions d'exploitation des pouvoirs publics, des cotisations et/ou des ventes de prestations aux bénéficiaires.

L'investissement

Un investissement ou une immobilisation sera un bien utilisé durablement par la structure (plus d'un an). Il en existe deux types :
- les investissements matériels (terrains, locaux, installations techniques, matériel informatique, véhicules) ;
- les investissements immatériels (brevets, logiciels).

Si beaucoup d'associations ont recours à la subvention d'investissement pour financer une immobilisation, elles sont encore peu nombreuses à faire appel à l'emprunt bancaire qui la complète pourtant utilement. Or, puiser dans ses réserves plutôt qu'emprunter entraîne quasi systématiquement des problèmes de trésorerie récurrents.

Besoin de trésorerie

Le rythme auquel intervient le versement des produits de la structure et le moment où elle paie ses charges peut générer des besoins de financement spécifiques :
- subventions versées six mois après le démarrage du projet alors que les charges salariales sont payées tous les mois ;
- bénéficiaires de l'association qui s'acquittent de leurs factures trois mois après qu'elles aient été émises alors que l'association paie ses fournisseurs à quarante-cinq jours.

La mesure du décalage entre le moment où les entrées d'argent sont encaissées et les sorties décaissées s'appelle le besoin en fonds de roulement (BFR). Il s'agit d'un besoin de trésorerie lié à la mise en œuvre des activités. Le BFR n'est pas financé par les pouvoirs publics, les usagers ou les banques (sauf cas rares). L'association doit avoir les réserves suffisantes pour y faire face. Elle peut également faire appel à des organismes comme France Active qui proposent des apports remboursables pour le financer.

Les difficultés

Lorsque la mise en œuvre du projet de l'association induit plus de charges que de produits, la structure perd de l'argent ce qui créé un besoin de financement spécifique. Si l'association n'a pas de réserves suffisantes pour absorber cette perte, cela peut induire de graves difficultés. ■

Pour aller plus loin :
www.solfia.org
www.franceactive.org

NOUVEAU PROJET

Le développement d'un nouveau projet génère de nouvelles charges à financer (achat de petits matériels, emploi d'un salarié). Ces charges sont souvent de même nature que les charges de fonctionnement de la structure. Un nouveau projet peut également engendrer des besoins en investissements (achat d'un véhicule, de matériel informatique) et un accroissement du besoin de trésorerie courant (la mise en place d'un nouveau projet s'accompagne fréquemment d'une augmentation des délais de versement des subventions qui le financent).

CONSULTEZ TOUTES LES FICHES PRATIQUES sur www.ame1901.fr

Les outils pour déterminer les besoins de financement

Lorsque la mise en œuvre du projet induit plus de charges que de produits, si l'association n'a pas de réserves suffisantes, elle va se trouver en difficulté. Pour pouvoir estimer ses besoins de financement, l'association s'appuiera sur deux outils comptables : le compte de résultat et le bilan.

Le compte de résultat

Le compte de résultat recense, sous la forme d'un tableau en deux parties, toutes les charges et tous les produits au cours d'un exercice (l'année civile par exemple). Il permet d'étudier le modèle économique de la structure.
Le résultat (total des produits - total des charges) se décompose en trois parties :
- le résultat d'exploitation représente le cœur d'activité : il est égal à la différence entre les produits et les charges liés à l'activité ;
- le résultat financier est la conséquence des choix de financement de la structure ;
- le résultat exceptionnel reprend toutes les opérations exceptionnelles (résultats des ventes d'immobilisations, amendes).

LE COMPTE DE RESULTAT

Charges d'exploitation	Produits d'exploitation
Charges nécessaires à l'activité de l'association (salaires, loyer, dotations aux amortissements…)	Produits nécessaires à l'activité de l'association (cotisations, subventions, etc.)
Charges financières	**Produits financiers**
Intérêts générés sur les sommes empruntées	Intérêts générés sur les sommes épargnées
Charges exceptionnelles	**Produits exceptionnels**
Charges non récurrentes (amendes)	Produits non récurrents (ventes d'une immobilisation)
Résultat net = résultat d'exploitation + résultat financier + résultat exceptionnel	

Le bilan

Le bilan est une photographie du patrimoine de l'association à un instant donné. Il donne des indications sur l'historique de l'association depuis sa création, et sur l'état des flux financiers entre l'association et ses partenaires à un instant donné.
Le bilan permet d'analyser la structure financière de l'association.
Il se compose de deux parties :
- le passif correspond aux ressources financières de la structure (d'où vient l'argent ?) : réserves, emprunts bancaires, dettes fournisseurs (une dette est une ressource pour l'association : elle bénéficie d'une avance qui lui permet ou lui a permis de financer un besoin) ;
- l'actif correspond aux emplois de la structure (que fait-on des ressources ?) : immobilisations (investissements), stocks, créances (l'argent dû à l'association), disponibilités (soldes créditeurs des comptes bancaires).

LE BILAN

Immobilisations	Capitaux permanents
Immobilisations corporelles, incorporelles, financières	Apports associatifs, réserves, report à nouveau, résultat Subventions d'investissement Dettes financières > 1 an
Actif circulant	**Dette d'exploitation**
Stocks, créances clients, créances sur subventions, charges constatées d'avance	Dettes fournisseurs, dettes sociales et fiscales, produits constatés d'avance
Trésorerie positive	**Trésorerie négative**
Compte courant, livret A, Valeurs mobilières de placement	Découvert bancaire

Rappel des solutions et des acteurs du financement par types de besoins

Besoins de financement	Solutions de financement	Acteurs du financement
Fonctionnement	Subventions d'exploitation Cotisations Ventes de prestations	Pouvoirs publics Usagers / bénéficiaires
Investissement	Subventions d'investissement Emprunts bancaires Apports remboursables Réserves de l'association (si suffisantes)	Collectivités, fondations Banques France Active Association
Besoin de trésorerie courant (besoin en fonds de roulement)	Apports remboursables Réserves de l'association (si suffisantes)	France Active Association
Nouveau projet	Voir fonctionnement, investissement et BFR	Voir fonctionnement, investissement et BFR
Difficultés	Réserves de l'association	Association

Les indicateurs de l'analyse économique et financière

Pour évaluer vos besoins de financement, cinq indicateurs clefs permettent de porter un regard sur la situation économique et financière de l'association.

Le résultat d'exploitation

Lorsque l'on veut apprécier le modèle économique de l'association, le résultat net (total des produits - total des charges du compte de résultat) ne suffit pas. Il faut très vite d'intéresser au résultat d'exploitation (total des produits d'exploitation - total des charges d'exploitation). C'est lui qui permet de déterminer si les charges courantes liées à la mise en œuvre des activités sont bien couvertes par les ressources générées. Non seulement les produits d'exploitation doivent être supérieurs aux charges de même nature, mais il est nécessaire de dégager un excédent. Si l'on se replace dans la perspective des besoins de financement de l'association, les charges d'exploitation permettent d'apprécier ses besoins en fonctionnement.

Les fonds propres

Les fonds propres représentent ce qui appartient définitivement ou durablement à l'association. Ils se calculent à partir du bilan : on ajoute aux apports associatifs, les réserves, le report à nouveau (somme des résultats des années passées), le résultat du dernier exercice, les subventions d'investissement. Les fonds propres assurent la pérennité et le développement de l'association. Contrairement aux fonds propres d'une entreprise classique, ils représentent une propriété collective non répartissable. Les fonds propres d'une association peuvent être insuffisants parce qu'il n'y a pas de capital de départ et/ou parce que la structure a des difficultés à dégager des résultats excédentaires. Lorsqu'une association est en difficultés économiques (produits générés insuffisants pour couvrir les charges), elle devra puiser dans ses fonds propres (si elle en a) pour faire face à la situation.

Le besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement mesure le décalage entre le moment où les entrées d'argent sont encaissées et le moment où les sorties sont décaissées. Il traduit le besoin de financement lié au cycle d'exploitation de la structure. Pour le calculer il faut repartir du bilan : on retranche de l'actif circulant (créances, charges constatées d'avance), les dettes d'exploitation (dettes fournisseurs, dettes fiscales et sociales). Si le BFR de l'association est élevé, cela ne constitue pas un élément d'inquiétude en soi. Ce qui importe, c'est d'estimer le BFR et de trouver un moyen de le financer. À noter que le besoin en fonds de roulement est souvent important à la création de l'association ou en cas de développement de l'activité.

Le fonds de roulement

Le fonds de roulement représente ce qui reste des fonds propres de l'association et des emprunts qu'elle a contractés, une fois qu'elle a financé ses investissements. Il se calcule à partir du bilan, en soustrayant les immobilisations aux fonds propres et emprunts à moyen et long terme. Le fonds de roulement est un élément déterminant de l'équilibre du bilan : pour être en bonne santé financière, une association doit avoir un fonds de roulement positif et suffisant pour couvrir son BFR.

La trésorerie

En analyse financière, la trésorerie se calcule en soustrayant le BFR du fonds de roulement. On peut également l'obtenir en soustrayant la trésorerie au passif (découvert bancaire) de la trésorerie à l'actif (soldes positifs des comptes bancaires).

Projections

Les indicateurs de l'analyse économique et financière (résultat d'exploitation, fonds propres, besoin en fonds de roulement, fonds de roulement et trésorerie) doivent s'apprécier dans le temps (trois derniers exercices). Pour poursuivre l'analyse, il sera nécessaire de faire des projections pour anticiper l'évolution des indicateurs dans l'avenir. L'analyse devra par ailleurs être complétée par l'utilisation d'outils de gestion prévisionnels : plan de trésorerie, budget prévisionnel (voir encadré).

OUTILS DE GESTION PRÉVISIONNELS.

- Le budget prévisionnel recense les charges et produits prévisionnels sur un exercice ; il est la traduction chiffrée des projets que l'association envisage ; il permet d'estimer les besoins de financement en fonctionnement.
- Le plan de financement recense, sur plusieurs années, les besoins financiers associés aux projets (investissements et variation du besoin en fonds de roulement) et les ressources financières pour les couvrir (subventions d'investissement, apports associatifs, emprunts bancaires) ; il permet de déterminer le montant des financements externes à rechercher.
- Le plan de trésorerie recense les encaissements et les décaissements prévus chaque mois ; il permet de suivre les besoins de trésorerie de l'association et d'identifier les périodes d'insuffisance ; il facilite également les rapports avec les partenaires bancaires.